



**HAL**  
open science

## Le territoire : quelle alternative pour le DRH ?

Estelle Mercier, Thierry Colin

► **To cite this version:**

Estelle Mercier, Thierry Colin. Le territoire : quelle alternative pour le DRH ?. XXVIII<sup>e</sup> congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Oct 2017, Aix en Provence, France. hal-02088682

**HAL Id: hal-02088682**

**<https://hal.science/hal-02088682v1>**

Submitted on 3 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## COMMUNICATION 28<sup>EME</sup> CONGRES AGRH – AIX EN PROVENCE

### LE TERRITOIRE : QUELLE ALTERNATIVE POUR LE DRH ?

ESTELLE MERCIER – THIERRY COLIN

Dans un contexte de profonde remise en cause de la fonction RH (Baron, 2015 ; Galambaud et al., 2014), de nombreux travaux nous invitent à adopter un nouvel angle d'analyse : celui du territoire (Bories-Azeau et al. (coord.), 2015 ; Loufrani-Fedida et Saint Germes, 2015 ; Dietrich, 2010). Parallèlement à l'internationalisation des entreprises, se nouent, en local des relations de coopération, de transfert de connaissances, d'échange de main-d'œuvre et de construction de nouveaux dispositifs susceptibles de bousculer la vision mono-organisationnelle de la GRH.

Sur le sujet, la littérature est abondante et s'est d'abord intéressée à l'analyse des dispositifs émergents sur les territoires et leur logique (Defelix et al., 2007, Defelix et al., 2013), à leur définition et leur caractérisation dans le champ de la GRH (Bories-Azeau et al., 2008 ; Mazzilli, 2011) ou au processus de construction de ces dispositifs (Mazilli et Pichault, 2015). La plupart des travaux révèlent une forte hétérogénéité des situations et tentent de conceptualiser l'influence du territoire dans l'émergence de nouvelles pratiques de GRH « hors des murs » et inter-organisationnelles (Loubes et al., 2015.). L'angle d'analyse est celui des dispositifs. Or, le rôle d'un acteur central, tel que le DRH, dans la construction de ces nouveaux dispositifs et/ou la façon dont ceux-ci transforment son action, est, au final, peu étudié.

Les Prospectives métier de leur côté, abordent la question du territoire comme une dimension susceptible de faire basculer la fonction RH vers la notion de « DRH Territorial » voire de « DRH RSE-DD » (Responsable et Développement Durable) (Barabel, Meier et Perret, 2014).

Ainsi, la question du DRH territorial est au cœur des réflexions actuelles sur l'évolution de la fonction RH. La prise en compte de la dimension territoriale transforme-t-elle le rôle et l'action du DRH ? Comment le territoire est-il appréhendé par les DRH eux-mêmes ? et comment perçoivent-ils l'évolution de leurs missions ?

Dans cette communication, nous verrons dans une première partie que la prise en compte de la dimension territoriale offre au DRH des opportunités d'actions supplémentaires soit en élargissant son périmètre, soit en renouvelant les pratiques existantes. (1). Cette alternative sera ensuite questionnée au regard des résultats d'une enquête prospective menée auprès de DRH de la Région Grand-Est (2). Nous discuterons ensuite de la portée de ces résultats d'un point de vue pratique et scientifique (3)

### 1. Le territoire : une nouvelle alternative pour le DRH

Depuis une trentaine d'années, le territoire cesse d'être vu comme un contexte passif d'action pour l'entreprise mais s'analyse comme un facteur de production à part entière, source de performance. Les travaux analysant les districts italiens, ont démontré que la concentration spatiale de petites entreprises spécialisées pouvait produire des relations de coopération, hors système marchand. Le territoire dans ce cas est vu comme un espace socio-économique, caractérisé par une interpénétration de l'échange marchand et de la relation sociale, une

« osmose » entre communauté locale et entreprise (Daumas et Lescure, 2014). Les recherches plus récentes sur les clusters aux USA et les pôles de compétitivité en France soulignent également l'importance de la dimension territoriale pour favoriser le transfert des technologies ou l'innovation (Aballéa, Bevort et al. 2003).

En sciences de gestion, le territoire est analysé comme une dimension d'une situation de gestion : c'est d'abord un « *espace d'action de référence* », « *un agencement territorial* », *connectant à l'échelle d'un espace donné un ensemble de ressources hétérogènes, aussi bien humaines que spatiales, ou encore liées à des technologies, à des compétences et à des connaissances* » (Raulet-Croset, 2008). Cet agencement serait stratégique pour les entreprises et deviendrait, selon Mendez et Mercier (2006), un acteur, lui-même doté de compétences distinctives ou « *compétences clés du territoire* », constitutives de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La capacité des acteurs à nouer des relations inter organisationnelles délimiterait un territoire dit « *organisé* », un construit social, différent du simple contexte d'action prescrit.

Pourtant, le modèle classique de la gouvernance n'intègre pas cette dimension. C'est le développement de la théorie des parties prenantes qui a permis dans un premier temps d'appréhender l'influence des acteurs locaux sur les décisions de l'entreprise et de conceptualiser un modèle de gouvernance « partenariale ». Réinterrogé dans le cadre des transformations actuelles et du développement de l'entreprise-réseau, la question de la gouvernance s'élargit aujourd'hui à une conception « territoriale ».

### ***1.1. Le territoire dans la gouvernance de l'organisation***

La mondialisation de l'économie, le capitalisme financier, le développement des technologies sont autant de ruptures qui, selon Cohen (2006), amènent au démantèlement de la firme industrielle « intégrée » via des processus d'externalisation d'activités, de filialisation, de restructurations de « compétitivité » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

Cette transformation prend deux directions distinctes : d'une part, les firmes sont amenées à développer de plus en plus de relations de coopérations horizontales via les alliances stratégiques, les fusions-acquisitions, les joint-ventures, les licences etc..., pour se doter d'une meilleure position au niveau international. D'autre part, et symétriquement, l'externalisation des activités, la sous-traitance multiplient les relations de coopération entre entreprises à l'intérieur même d'une chaîne de production.

L'intégration de nouveaux types de relations inter-firmes selon cette double logique de désintégration verticale et d'alliances horizontales définit le modèle dominant aujourd'hui pour les grandes entreprises : le modèle de l'entreprise-réseau. Dans ce processus, le critère de propriété n'est plus déterminant, les frontières légales de l'entreprise ne correspondent donc plus au périmètre économique de l'entreprise (Baudry, 2003). « *Le modèle d'entreprise aujourd'hui dominant, l'entreprise-réseau, entremêle ainsi de manière inextricable hiérarchie et marché et de ce fait, les frontières de l'entreprise sont devenues floues, diluées* » (Bonnivert et al., 2004).

Cette transformation bouleverse les formes classiques et traditionnelles de l'emploi. Ainsi, selon Dupuis (2007), Le territoire est un lieu pertinent pour analyser les interdépendances horizontales et verticales, et la Responsabilité Sociale des Entreprises pourrait jouer un rôle de régulation dans les échanges en s'ajustant à cette nouvelle configuration de l'entreprise-réseau. Le modèle de la gouvernance partenariale doit être élargi à un modèle de gouvernance « territoriale » correspondant à un double processus : la décentralisation de l'action publique

au niveau des territoires d'une part et, d'autre part, la volonté des entreprises de prendre en compte le territoire dans leurs choix stratégiques.

Pour exemple, la multiplication des initiatives « de dialogue social territorial » observées depuis une dizaine d'années ou la littérature abondante sur la gestion des restructurations, entremêlant actions et négociations entre des acteurs publics et privés d'un territoire (Beaujollin-Bellet et al., 2006 ; Naedenoen et Pichault, 2012).

Ce type de gouvernance spécifique, à la fois partenariale et territoriale est qualifié de « *gouvernance écosystémique* » par Uzan (2013) : le territoire devient une partie prenante à part entière, un acteur de la gouvernance, avec lequel l'organisation engage un processus de dialogue. La *gouvernance écosystémique* se caractérise selon Condomines et al., (2015) par un dialogue entre les acteurs du territoire soit de type interactionniste, soit co-construit soit co-responsable (p. 232).

## ***1.2. Le territoire dans les pratiques de GRH***

Si les mutations organisationnelles amènent à une prise en compte accrue du territoire et de ses acteurs dans la gouvernance des organisations, quels en sont les effets sur les politiques et pratiques de GRH ?

Selon Loubes et al. (2015), la prise en compte du territoire dans la reconfiguration actuelle de la GRH est indissociable de la question de la RSE. C'est bien à travers la transformation de leur mode de gouvernance que les entreprises accepteront d'intégrer la dimension territoriale et développer de nouvelles pratiques de GRH. A travers l'analyse de 16 cas d'entreprises, les auteurs montrent que la prise en compte du territoire n'est ni spontanée ni homogène. Si le territoire est bien présent, son poids est très relatif. Dans certains cas, il est un véritable « *accélérateur de pratiques de GRH responsables* » : l'entreprise et son DRH développent un comportement pro-actif, renvoyant à une conception de la RSE élargie aux parties prenantes internes et externes et en particulier à celles situées au niveau territorial. Dans d'autres, il n'est que faiblement moteur voire peu intégré dans la stratégie globale de l'entreprise.

Toutefois, la question du territoire est une problématique ancienne en GRH. De nombreuses pratiques antérieures témoignent du lien étroit que les employeurs ont entretenu avec leur territoire depuis la révolution industrielle (Mercier, 2010 ; Hommel, 2006).

### ***1.2.1. Fidélisation de la main d'œuvre : des pratiques anciennes***

Le paternalisme développé au début du 20ème siècle accordant des avantages aux salariés (logement, avantages sociaux) en échange de leur loyauté et de leur docilité, peut être considéré comme un des premiers modèles de GRH territoriale. Dans le contexte économique et social de l'époque, le développement du paternalisme a fortement impacté les caractéristiques économiques, sociales et politiques des territoires : urbanisme, commerce, éducation, lutte contre la pauvreté, fidélisation d'une classe ouvrière etc. Dans ce modèle, le patron incarnait une figure « paternelle » et « responsable » de ses ouvriers, intervenant dans toutes les sphères de sa vie (privée et professionnelle).

Il faut rappeler que dans le contexte socio-économique de l'époque, capter et fidéliser une main-d'œuvre était une nécessité pour développer et pérenniser l'entreprise. Ainsi, le modèle paternaliste de l'époque converge en partie avec les discours actuels de la RSE. Selon Hommel (2006), le paternalisme était à l'entreprise d'hier, ce que la RSE est à l'entreprise-réseau aujourd'hui.

### ***1.2.2. Employabilité et GPEC : une régulation par les territoires***

Les acteurs locaux, et en particulier les pouvoirs publics ont longtemps été amenés à gérer les effets des restructurations sur les territoires : main-d'œuvre peu mobile, non qualifiée et relativement âgée, difficilement ré-employable. Sans compter les effets induits mettant en danger la vitalité économique des territoires. Symétriquement, l'Etat a développé des politiques publiques visant à inciter les entreprises à rendre plus employables ceux qui ne le sont pas, à travers les dispositifs de formation ou d'aide à l'embauche.

Certes, depuis la loi de mai 2004, l'entreprise a un « devoir » d'employabilité vis-à-vis de ses salariés et les outils de GRH type GPEC, plan de formation, parcours qualifiants etc. semblent aller dans ce sens. Pourtant, si elle est intégrée comme un objet de RSE, l'employabilité peut aller bien au-delà de la simple obligation, en devenant un objet de communication et de discussions entre les différentes parties prenantes (Dietrich, 2010). Cela consiste notamment à responsabiliser le salarié et le préparer aux changements de métier, d'emploi et d'entreprise auquel il risque d'être confronté dans sa vie professionnelle. Convaincre le salarié que la nature du risque a changé et qu'il ne s'agit plus de maintenir son emploi mais bien son employabilité (Gazier, 1999). Enfin, il s'agit également de construire des outils de développement de l'employabilité sur un territoire avec les pouvoirs publics et les autres entreprises. Par exemple, le développement des démarches de Gestion Territoriale des Compétences (GTEC), qui constituent selon Bories-Azeau et Loubes (2013) une mutation et un véritable enjeu de la GRH car *« elle peut participer de ce nouveau mode de régulation territorial en agissant sur la non-transposabilité d'une force de travail « ancrée » et territorialisée »*.

### *1.2.3. Recrutement des talents et attractivité du territoire*

A l'autre bout du spectre de la qualification, les défis de la GRH concernant le recrutement et la fidélisation des salariés qualifiés. Même les entreprises d'envergure internationale sont confrontées à la pénurie et doivent « chasser les talents ». Les caractéristiques du territoire sont déterminantes, non seulement parce qu'il est en premier lieu le pourvoyeur des ressources (force de travail, connaissances, technologie) mais aussi au regard de sa capacité à attirer et fidéliser de la main-d'œuvre venue d'ailleurs.

Ainsi, Loufrani-Fedida et St Germe (2015) proposent de considérer le territoire comme une nouvelle perspective d'étude dans le champ du management global des talents. A partir de l'exemple du cluster technologique de Sophia-Antipolis et la création d'une plate-forme de services mutualisés, elles démontrent l'efficacité d'un système de management territorial dans lequel les grandes comme les petites entreprises mutualisent des ressources et transfèrent des technologies pour recruter des profils à l'international. Elles font émerger la question de la « *marque employeur territoriale* » et de « *l'employabilité* » soit la nécessité pour les territoires de « *définir une véritable stratégie inter-organisationnelle de marketing et communication RH pour attirer et fidéliser les talents internationaux en local* ».

Les développements précédents montrent que l'intégration de la dimension territoriale dans les pratiques de GRH n'est pas une question nouvelle. Toutefois les recherches récentes sur le sujet tendent à définir un nouveau rôle pour le DRH dont la contribution au territoire serait plus large qu'auparavant, plus collaborative. Ces évolutions sont-elles de nature à dessiner une nouvelle configuration de la GRH ?

## **1.3. Le territoire : quelle alternative possible pour le DRH ?**

Defelix et al. (2013) analysent le développement de la GRH territoriale et montrent que, derrière la diversité des pratiques émergentes correspond également une pluralité de logiques d'action : dynamisation du territoire, fluidification du marché ou opportunité de dégager du territoire de vrais leviers de performance.

Derrière ces logiques se dessinent deux approches de la contribution du territoire aux pratiques : le territoire vu comme un contexte d'action « élargi » (prescrit) et le territoire vu comme un construit social, doté de « *compétences clés* » construisant l'avantage concurrentiel (Mendez et Mercier, 2006) et dans lequel la capacité des acteurs à inter-agir et à co-construire va être un levier de performance.

Cette distinction relative à la contribution du territoire aux pratiques de GRH définirait la limite entre une gestion *Territorialisée* des RH et une GRH *Territoriale*. En effet, la gestion *territorialisée* (GTRH) se réfère à l'élargissement du périmètre d'action de la GRH « classique » et correspond plutôt à la prise en compte d'un contexte donné (Mazzilli, 2011) alors que la GRH Territoriale (GRH-T) correspond à « *une nouvelle forme de GRH. Elle implique de favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés présents sur les territoires. Ces liens vont se renforcer par des actions collectives. Ils sont structurés par des maillages où les problématiques de GRH propres à chaque entreprise sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être traitées dans le cadre de projets collectifs* » (Bories-Azeau et al., 2008).

Pour exemple, Grimand et Martin (2015) caractérisent deux types de GPEC : une GPEC *territorialisée* correspondant à des dispositifs à l'initiative des entreprises dans lesquels le territoire est vu comme un levier d'action pour résoudre une problématique d'entreprise ; et une GPEC *de territoire* qui s'inscrit dans une démarche centralisée et portée par des acteurs publics dans une logique de prévention. Les entreprises coopèrent avec d'autres acteurs sur une problématique de territoire.

Condomines et al. (2015) analysent la gouvernance partenariale, territoriale et/ou systémique au regard du dialogue entre les acteurs d'un territoire. Selon la nature du dialogue observé (bilatéral, d'interaction, de co-construction et de co-responsabilité), le mode de gouvernance est partenariale, territoriale et/ou systémique. et permet d'approfondir le rôle du DRH et de l'entreprise entre gestion *territorialisée* et gestion *territoriale*.

### *1.3.1. Le territoire : contexte prescrit et élargissement du cadre d'action pour le DRH*

Dans le premier cas, le territoire est un contexte, prescrit, pourvoyeur de ressources. Le DRH a comme principal rôle d'en comprendre les spécificités et les contraintes, de répondre aux obligations des pouvoirs publics et de profiter des opportunités offertes : politiques publiques de l'Emploi, compétences, institutions, écoles, universités, démographie, qualification de la main-d'oeuvre etc. Le DRH développe des partenariats avec les institutions ou les organisations, publiques ou privées d'un territoire géographique et administratif qui peuvent à un moment ou un autre répondre à ses problématiques RH en termes de recrutement (Ecoles, Pole Emploi), d'employabilité (Organismes de formation), de mobilité (autres entreprises). Le dialogue est plutôt de type bilatéral c'est-à-dire « *impulsé par l'entreprise qui instaure un échange avec l'un de ses partenaires autour d'un thème prédéfini (..)* » dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation. Le dialogue est interactif mais implique une communication bilatérale uniquement (Condomines et al, 2015, p.232). Les pratiques de GRH qui en découlent répondent plutôt à une logique de gestion *Territorialisée* des RH. La fonction RH étend son périmètre d'action.

### 1.3.2. Le territoire : variable stratégique et nouveau rôle du DRH

Dans le second cas, la prise en compte du territoire amènerait l'entreprise à un mode de gouvernance *écosystémique*, c'est-à-dire à une prise en compte du territoire comme variable stratégique supposant un dialogue plus construit et sophistiqué entre les différents partenaires. Soit l'entreprise définit un cadre d'interactions (dialogue stratégique d'interaction), soit il est co-construit avec les partenaires, soit il repose sur un cadre d'échange accepté par l'ensemble des partenaires et visant au développement du territoire (dialogue de coresponsabilité, Condomines et al., 2015). Le DRH a un rôle central en faisant émerger des projets collectifs où les problématiques RH de chaque entreprise sont portées au niveau territorial. Dans la coopération interorganisationnelle, son rôle est d'appuyer la direction, « *d'être un facilitateur des relations de proximité* » (Mazilli, 2015, p. 202), de permettre la compréhension des territoires et des enjeux. Dans ce cas, les pratiques qui émergent relèvent plutôt de la GRH Territoriale, telle qu'elle a été définie précédemment (Bories-Azeau et al., 2008).

### 1.3.3 : Gestion territorialisée vs gestion Territoriale : Quel rôle pour le DRH ?

La prise en compte de la dimension territoriale ne suppose pas forcément l'évolution du rôle du DRH mais elle lui ouvre des opportunités d'actions supplémentaires soit en élargissant son périmètre, soit en favorisant une approche écosystémique et en renouvelant les pratiques existantes.

D'après les travaux antérieurs, l'évolution du rôle du DRH va dépendre notamment (1) de la vision qu'il a du territoire, (2) de la nature du dialogue avec ses parties prenantes et (3) de sa capacité à interagir dans les réseaux.

#### GRH et Territoire– Alternative pour la fonction RH

	<b>Gestion territorialisée des RH</b>	<b>GRH Territoriale</b>
<b>Gouvernance</b> (Uzan, 2013)	Partenariale	Ecosystémique
<b>Type de dialogue</b> avec les Parties Prenantes (Condomines et al., 2015)	Bilatéral	Interaction, Co-construction, coresponsabilité
<b>Territoire</b> (Mendez et Mercier, 2006)	Contexte d'action	Variable stratégique
<b>Rôle du DRH</b> (Mazzilli, 2015)	Elargir son contexte d'action à travers le développement de partenariats avec des acteurs locaux	Facilitateur de réseaux, mise en relation et de coopérations inter-organisationnelles
<b>Pratiques RH</b> (Loubes et al., 2015 ; Grimand et Martin, 2015 ; Loufrani-Fedida et St Germe, 2015 )	Pratiques visant à répondre à une problématique de l'entreprise	Projets collectifs visant à répondre à une problématique de territoire

## 2 – Les Résultats d’une enquête prospective auprès des DRH du Grand-Est

Les résultats présentés dans cette communication sont issus d’une recherche plus vaste sur l’évolution des métiers RH en Lorraine menée au CEREFIGE. Nous avons repris la méthodologie de prospective des métiers élaborée par Boyer et Scouarnec (2009), basée sur l’opinion d’un groupe d’experts et sa généralisation par questionnaire. Seule une partie des résultats, concernant le DRH territorial sera mobilisée dans cette communication.

### 2.1 Méthodologie de la recherche

La méthodologie de la prospective des métiers *« repose avant tout sur la représentation que se font des acteurs - les experts - d’une situation de gestion donnée »* (Boyer et Scouarnec 2009). S’inspirant des méthodes Delphi et Prodin, elle sollicite avec des outils qualitatifs et quantitatifs des acteurs sélectionnés pour leur proximité avec le sujet. L’objectif de la démarche n’est pas de prévoir le futur mais plus modestement de définir des futurs possibles en partant d’une analyse des principales évolutions de l’environnement et des organisations et en essayant de comprendre leur impact sur la fonction RH.

#### 2.1.1 Une phase qualitative d’entretien et de travail en groupe avec les experts

La 1<sup>o</sup> phase de la recherche a été initiée par **14 entretiens semi-directifs auprès d’experts RH**. La sélection des experts a surtout eu pour objectif d’obtenir une diversité importante des points de vue. En effet, *« plus le groupe d’experts est homogène, plus grand est le risque d’aboutir à une vision unique de l’avenir, alors que l’objectif de la prospective est au contraire de construire des visions différenciées, des visions divergentes autant que des tendances lourdes, des consensus »* (Boyer et Scouarnec 2009). Nous avons cherché une grande diversité dans les secteurs d’appartenance, la taille des entreprises et nous avons introduit des experts n’exerçant pas dans un service RH en l’occurrence un responsable d’un réseau d’intérim et la directrice d’un cabinet de consultants RH.

**Tableau des entretiens semi-directifs**

Secteur	Nombre de salariés du site	Fonction
Distribution d'énergie	200	Responsable Ressources humaines
Papeterie	400	Directeur Ressources Humaines site
Hôpital	9.000	Directrice du pôle Ressources Humaines
Sidérurgie	600	Responsable Développement Ressources Humaines
Construction mécanique	1.450	Responsable Ressources Humaines
Textile	350	Directeur des ressources humaines
Métallurgie	400	Responsable Développement des Ressources humaines
Cristallerie	700	Responsable du Développement des Ressources Humaines
Distribution d'énergie	1.200	Directeur des Ressources Humaines Est
BPT	3.650	Directeur des Ressources Humaines Est
Intérim	55	Directeur de Zone Est
Transport de marchandise	3.500	Directeur de Département Ressources humaines
Outillage	250	Directeur des Ressources Humaines
Construction automobile	2.500	Directeur des Ressources Humaines
Consultant RH	5	Président Directeur Général

Conformément à la méthodologie proposée par Boyer et Scouarnec (2009), la grille d'entretien était principalement structurée autour de trois thèmes principaux :

- les mutations de l'environnement décelées par les experts
- les mutations internes de l'entreprise
- la façon dont les experts envisagent leur impact sur les métiers RH.

Enfin, des questions permettaient de relancer les experts quand le thème du territoire ou les spécificités de la Lorraine n'avaient pas été abordés spontanément lors de l'entretien.

Les entretiens d'une durée de deux heures en moyenne ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons procédé à un codage thématique reprenant les thèmes du guide d'entretien.

Les quatorze experts interrogés ont ensuite répondu à un **questionnaire en ligne permettant de hiérarchiser les différents thèmes** qui semblaient émerger à l'issue des entretiens. L'objectif de ce questionnaire était d'inciter les interlocuteurs à dépasser les contingences de leur organisation pour prioriser les mutations ayant un impact sur le métier RH.

Les résultats de ce questionnaire et une première analyse du contenu des entretiens ont fait l'objet d'une **demi-journée de travail avec les experts**. Partant d'une présentation faite par les chercheurs mêlant syllabus et résultats du questionnaire, les experts étaient incités à réagir et à préciser leur vision des transformations des métiers RH. Cela a abouti à mettre en avant quatre évolutions de la fonction RH : DRH « digital », DRH conseil /support management, DRH responsable socialement et DRH territorial.

### 2.1.2 Une phase quantitative à partir d'un échantillon de DRH

Ces quatre évolutions issues de la phase qualitative ont servi de structure à la construction d'un **questionnaire en ligne** de près de 100 questions, envoyé à 800 DRH. Nous avons recueilli 164 réponses exploitables pour la région Grand Est. Il est difficile de vérifier la représentativité de notre échantillon puisqu'à notre connaissance aucune statistique n'existe au niveau régional sur les métiers de la fonction RH. Si on regarde leurs principales caractéristiques, on constate que :

- 78,9% des répondants ont un diplôme RH.
- Les femmes représentent 56% de l'échantillon.
- L'ancienneté moyenne dans la fonction est de 4,75 ans.
- Ils sont responsables RH dans des entreprises qui appartiennent à un groupe dans 60,4 % des cas.
- La taille médiane de l'entreprise est de 500 salariés celle de l'établissement est de 150.

#### Répartition des répondants par secteur

Service	36,2%
Industrie	22,9%
Conseil	15,2%
Administration Associatif	11,4%
Banque/Assurances	7,6%
Commerce	3,8%
Agriculture Agroalimentaire	2,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

## 2.2 Le DRH territorial : une hypothèse partiellement confirmée dans les discours des experts

La première phase de la prospective a fait émerger un consensus sur l'ancrage territorial du DRH, son impact sur le territoire et la nécessité d'être un homme de réseau. Les pratiques de GRH évoquées, quant à elles, illustrent bien la variété des situations : entre gestion *territorialisée* des RH et GRH *Territoriale*.

### 2.2.1. Le DRH : un acteur du territoire

La plupart des DRH interrogés estiment avoir un rôle à jouer en tant qu'acteur du territoire. Les entreprises de la sidérurgie par exemple ont une longue tradition de partenariat avec les écoles et pôle emploi. « *Il y a au travers par exemple des politiques d'alternance qu'on met en place, au travers des partenariats qu'on a avec les écoles ou avec Pôle emploi... on a ce souci d'être un acteur du territoire. (...) C'est fortement ancré dans les valeurs de la sidérurgie* ».

Le territoire est également considéré comme un espace de prise de décisions pour des entreprises qui dépendent de commandes publiques ou de renouvellement de concession. Le distributeur d'énergie n'est pas propriétaire de ses réseaux de distribution et se doit

d'entretenir des relations avec les élus pour favoriser le renouvellement de la concession. « *La fonction RH est un des outils du directeur, notamment par les embauches qu'on va faire, la présence aux salons, la relation avec les grandes écoles et les universités, prendre des apprentis. Pour tout ça le directeur, les RH sont à son service, pour montrer que l'entreprise est une entreprise en Lorraine.* » Le cas de l'entreprise de BTP est assez proche. Il s'agit d'un groupe français fortement internationalisé et l'unité Est de la France doit s'imposer comme un acteur local ayant notamment un impact en termes d'emploi. Ici encore le service RH est mobilisé : « *On est totalement un acteur local, et on se veut un acteur local.* »

### 2.2.2. Le DRH « un homme de réseau »

Les entretiens évoquent la nécessité pour le DRH de demain d'être un homme de réseau et de développer des compétences territoriales.

Ainsi, selon le DRH du constructeur automobile, le « bon » DRH de demain, outre des bonnes habiletés juridiques et en négociation, « *c'est quelqu'un qui est capable d'avoir du réseau, il faut du réseau dans l'entreprise mais également à l'extérieur parce que les choses sont très systémiques. (...) il faut connaître les UD<sup>1</sup> (...) Il faut connaître un certain nombre d'institutionnel, la DIRECCTE, la préfecture, le conseil régional, le conseil général, il faut connaître les chambres professionnelles, les chambres consulaires. Il faut avoir des contacts, y compris même les maillages des entreprises.* » Le rôle du DRH est indispensable à la compréhension de l'environnement et à l'action. La conclusion d'une négociation ou l'application d'une règle de droit ne sont plus de simples questions techniques mais suppose la mobilisation de parties prenantes extérieures à l'entreprise. Ces réseaux sont également l'occasion de bénéficier d'opportunités qu'il serait complexe de monter isolément ou qui suppose une échelle minimum que n'a pas forcément l'entreprise.

### 2.2.3 Le DRH : un acteur qui dialogue avec les parties prenantes

Si le consensus est large sur la nécessité pour le DRH de développer son réseau et d'être acteur de son territoire, la nature du dialogue avec les parties prenantes est plus contrasté. La grille de lecture définie par Condomines et al. (2015) permet de distinguer les pratiques qui s'inscrivent dans une gestion des RH dite *Territoriale* de celles qui élargissent son périmètre d'action dans une optique de gestion *territorialisée* des RH.

#### Dialogue bilatéral, problématique d'entreprise.

Une partie des DRH interrogés évoque des difficultés récurrentes de recrutement, liées à plusieurs problématiques : l'attractivité du territoire et la qualification de la main-d'œuvre. Dans ce cas, les pratiques se développent à travers un dialogue bilatéral avec des partenaires choisis du territoire qui vont permettre de trouver une solution au problème spécifique de l'entreprise, allant dans le sens d'une Gestion Territorialisée des RH.

La cristallerie doit faire face à un décalage entre ses besoins sur certains métiers spécifiques, les tailleurs notamment, et le marché du travail local. Le service RH de l'entreprise travaille sur la mise en œuvre de passerelles avec d'autres métiers (ébénistes). L'idée étant d'investir sur le marché local pour avoir des personnes qualifiées et stables dans l'emploi : « *Si l'investissement est fort, il faut qu'ils restent, et si on les prend en local on a plus de chances qu'ils restent.* »

L'exemple du groupement d'employeurs auquel participe le DRH de l'entreprise automobile illustre également un type de coopération inter-organisationnelle marqué par la convergence

---

<sup>1</sup> UD : Union Départementale, niveau territorial de regroupement des syndicats.

des besoins de l'entreprise : *« Je suis rentré dans un groupement d'employeurs depuis le début de l'année pour diminuer mon niveau d'intérimaires. Je l'ai fait parce que je considérerais que c'était quelque chose de positif aussi bien pour les collaborateurs qui sont dedans puisqu'ils sont en CDD et pour moi parce que je veux diminuer mon niveau d'intérim. Donc ça je l'ai fait parce que je suis en contact avec un certain nombre d'entreprise dans la région. On s'est dit on a intérêt à le faire, ça diminue notre risque juridique, de qualification en CDD. En contrepartie ça a une vertu de stabilité de l'emploi pour les des personnes qui y sont, puisque ce sont des gens qui sont en CDD ».*

### Dialogue de co-construction, problématique RSE

La papeterie du groupe norvégien affiche une politique RSE ambitieuse et formalisée. Pour exemple, le rapport RSE mentionne que pour crédibiliser la démarche, *« Le premier travail a consisté à identifier et cartographier nos parties prenantes en lien avec nos impacts sur les enjeux du Développement Durable, puis avec nos engagements formulés en auto-diagnostic. Nous avons ensuite souhaité les solliciter afin de valider la pertinence de ces engagements vis-à-vis de leurs attentes. »* Suit un tableau listant les parties prenantes interviewées. Dans les 46 interviews menées, on retrouve notamment : des salariés, le pôle de compétitivité Innovation, la CCI, la mairie, des institutions régionales sur les questions d'attractivité du territoire, des riverains, des associations écologistes, des clients et des fournisseurs et le CFA (sur les thèmes de la formation et de l'environnement). Les échanges ont fait évoluer les engagements de RSE et le DRH envisage la mise en place d'un Comité de Parties Prenantes.

La papeterie développe un discours et des pratiques de RSE que la GRH vient soutenir. La RSE est aussi un moyen de différenciation *« toute la démarche RSE c'est d'expliquer à la clientèle qu'on ne vend pas que du papier journal, mais on vend aussi une qualité de compétence et d'accentuer sur la qualité de notre personnel demain ce sera une marque de différenciation par rapport à nos concurrents ».*

### Dialogue de co-responsabilité, problématique d'employabilité

L'entreprise Textile a connu une forte évolution en 15 ans. Au départ implantée dans un bassin d'emploi bénéficiant de compétences textile, elle se retrouve aujourd'hui avec une branche professionnelle qualifiée de *« moribonde »*, *« Il n'y a plus d'organisme de formation textile industrielle (...) On n'a plus de référent local qui peut nous accompagner sur ce type de démarche. »* *« Là pour le coup, c'est très territorial... et de très quotidien comme impact.. ».* L'entreprise développe alors ses propres formations en interne *« on est devenu, ce qu'on appelle le grand mot « d'entreprise apprenante »* dans un objectif non pas de certification mais de qualification avec la validation de diplômes type éducation nationale. *« Ça fait partie de la cohérence de notre discours ! on ne peut pas parler d'employabilité et ne pas accompagner les personnes sur ce type de démarches.. il y aurait un problème majeur de cohérence ».*

L'employabilité est d'ailleurs une des valeurs clairement affichées dans l'entreprise et s'inscrit dans une démarche de transparence souhaitée par le PDG. *« Une des valeurs qui est inscrite noir sur blanc est : qu'on ne peut pas garantir l'emploi de nos personnes mais on se garantit de travailler sur l'employabilité »* *« ça permet d'échanger de manière très franche pour dire que le site fermera un jour c'est une évidence »*

Le développement de l'employabilité est cohérent avec l'idée que l'entreprise a un fort impact sur son territoire *« On est devenu avec le temps un employeur assez important sur le bassin*

*d'emploi, ce qui n'était pas du tout le cas à la création du site* » « *on est maintenant fortement impactant dans le paysage* ». Cela suppose d'adopter un discours clair et responsabilisant auprès des parties prenantes, mais les salariés ne sont pas les seuls concernés puisque le projet va également prendre la forme d'un centre de formation certifié qui permettrait de former d'autres salariés du secteur, répondant ainsi à un besoin de qualification de la main d'œuvre sur le territoire et non plus seulement pour l'entreprise.

Dans ce cas, la coopération inter-organisationnelle permet la résolution d'une problématique de territoire sur le moyen-terme : la qualification et l'employabilité de la main d'œuvre, en responsabilisant les parties prenantes.

Les discours des DRH de la phase qualitative confirment l'hypothèse du DRH territorial selon laquelle le territoire ferait évoluer le rôle du DRH et ses pratiques, en lien avec les attentes de ses différents partenaires. L'ancrage territorial du DRH est confirmé et l'évolution de son action « hors des murs » révèlent de nouvelles pratiques de GRH plus « responsables » (Loubes et al., 2015) sur les questions notamment d'employabilité et de développement durable. Dans ce cas, les DRH construisent ou participent à des dispositifs de *GRH Territoriale* caractérisés par une problématique commune et nécessitant un dialogue de co-construction ou de co-responsabilité.

Toutefois, l'hypothèse n'est que partiellement confirmée car d'autres pratiques évoquées par les experts tendent plutôt vers un élargissement de son périmètre d'action, caractérisant une *gestion territorialisée des RH* mais ne concourant pas réellement ni à une transformation ni à une reconfiguration de la GRH.

### ***2.3 Le territoire : une dimension peu présente pour les DRH dans l'enquête quantitative***

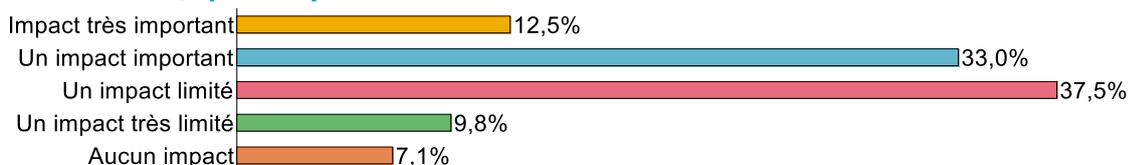
La deuxième phase de l'enquête prospective vise à tester les hypothèses issues de la première phase d'entretiens qualitatifs avec les experts.

Outre des questions assez descriptives sur les relations que le DRH entretient avec les différents acteurs de son territoire (mais qui n'éclairent pas la nature du dialogue), la plupart des questions visent à appréhender la vision qu'a le DRH de son territoire, en lien avec ses pratiques. Nous ne développerons ci-dessous que les réponses qui nous ont semblé particulièrement intéressantes au regard de la phase qualitative.

#### *2.3.1 Un impact limité sur le territoire*

Première source d'étonnement, **la majorité des DRH estiment avoir un impact limité, très limité ou aucun impact sur leur territoire.**

#### **Selon vous, quel impact ont vos décisions RH sur votre territoire ?**



L'impact sur le territoire est plus fréquemment jugé important ou très important dans **l'industrie** (62 % des DRH) que dans les autres secteurs. Par contre, la taille de l'établissement ou de l'entreprise ou le fait d'appartenir à un groupe n'a aucun effet

significatif sur la réponse. La prise en compte de la dimension territoriale ne dépend donc pas de la proximité possible du DRH avec son territoire.

### 2.3.2. La GRH territoriale : une priorité pour seulement 24,1% des DRH

Deuxième étonnement, **la GRH n'est pas considéré comme un domaine prioritaire pour plus de 75%** des DRH interrogés. Parmi les futurs besoins en compétences du DRH, celles relatives à la GRH Territoriale arrivent en avant-dernière position. La GRH territoriale n'est pas plus prioritaire quand les DRH pensent que leurs décisions ont un impact sur le territoire.

#### Quels seront, selon vous, les nouveaux besoins de compétences de la fonction RH ? Sélectionnez 3 domaines par ordre de priorité



### 2.3.3. Le DRH « territorial » est d'avantage tourné vers la RSE et la stratégie

Si les résultats de l'enquête quantitative tranchent avec les discours des experts, il est toutefois intéressant de regarder le profil des DRH considérant la GRH territoriale comme un domaine prioritaire et ceux estimant avoir avec un impact fort sur leur territoire. Ces deux profils dessinent les contours de ce que l'on pourrait appeler le « DRH territorial ».

Les DRH considérant la GRH territoriale comme un domaine important, sont plus nombreux à répondre que la fonction RH va évoluer vers un rôle accru de conseil auprès de la Direction Générale et vers le développement d'un réseau externe (Territoire). Ils sont plus souvent associés à la prise de décision. Leur profil personnel les distingue également : ils sont moins jeunes et avant d'accéder à ce poste ils étaient plus souvent dans un autre service de l'entreprise ou dans un autre service (hors RH) d'une autre entreprise.

Les DRH considérant avoir un impact fort sur leur territoire ne se distinguent pas uniquement par leur secteur d'appartenance (comme l'industrie). Une proportion significativement plus importante d'entre eux considèrent les obligations légales en matière de qualité de vie au travail (QVT) comme une opportunité d'accroître la performance des ressources humaines. On peut ainsi supposer que ces DRH sont plus enclins à dépasser les obligations légales et à s'inscrire dans une vision plus responsable de l'organisation.

Ils considèrent significativement plus que les autres que les réseaux développés par des DRH servent pour porter un discours auprès des pouvoirs publics, pour développer des partenariats avec d'autres entreprises et pour mutualiser des outils. Avoir un impact sur le territoire les amène donc à donner plus d'importance à la constitution de réseaux locaux orientés prioritairement vers les acteurs publics.

Ils sont également plus nombreux à être intégrés à la direction générale et à penser avoir un rôle de co-construction dans les changements organisationnels à venir. Ces DRH qui estiment avoir un impact important ou très important sur leur territoire semble donc avoir un rôle stratégique.

## Conclusion : le territoire comme signal faible de la prospective

Nous avons souligné dans notre revue de littérature l'alternative existant pour la fonction RH concernant la place du territoire entre une évolution vers une gestion territorialisée des RH et un élargissement de son action pour faire émerger un modèle de GRH territoriale.

Les résultats de l'enquête prospective menée auprès d'experts RH du Grand Est ne permettent pas de conclure de façon univoque. En effet, d'un côté les experts semblent d'accord sur l'idée d'un nouveau rôle pour le DRH dans son territoire tout en évoquant une diversité de pratiques. De l'autre, l'enquête quantitative montre au contraire un intérêt assez mitigé des DRH pour le territoire, les réseaux et les compétences territoriales. Les DRH, lors de la phase d'entretien, sont plus enclins à développer une vision projective et stratégique de la fonction alors que l'enquête quantitative montre une plus grande disparité dans les positionnements. Ce décalage peut être considéré comme une conséquence naturelle et assumée de la méthodologie de la prospective des métiers. Les experts de la phase qualitative ont été en partie choisis au sein du réseau ANDRH, parce qu'ils étaient porteurs d'un discours et de « bonnes pratiques ». Les hypothèses émises à l'issue de cette phase demandaient ensuite à être validées dans le cadre d'une enquête quantitative.

En effet, dans une démarche prospective, il faut « *porter son attention non seulement sur la continuité (les tendances lourdes), mais aussi sur les ruptures, lesquelles ne sont visibles au présent qu'à travers des « signaux faibles », qu'il faut accepter de détecter et d'interpréter* » (Gaudin 2010). Aussi, l'écart entre les deux phases de la recherche concernant la dimension territoriale peut être considéré comme un signal faible de la prospective. Un signal dont, pour le moment, l'importance et les effets sont trop complexes pour être visibles ; un fait paradoxal qui inspire la réflexion. Pourtant ce sont parfois ces signaux faibles qui amènent à anticiper des transformations majeures et des ruptures inattendues. Le territoire sera-t-il à terme porteur de ruptures majeures pour la fonction RH ? Le profil spécifique des DRH « territoriaux », qui sont davantage tournés vers la RSE et la stratégie est un élément de validation d'une rupture possible.

### Références

- Aballea F., Bevort A., Gadea C., Lallement M. et Trancart D. (2003), « Réseaux et innovations organisationnelles Une approche par les relations professionnelles. » *Travail et Emploi*, n° 95, p. 87-99.
- Barabel M., Meier O., Perret A. (2014), *A quoi ressemblera la fonction RH demain*, Paris, Dunod.
- Baron X. (2015), « Fonction ressources humaines : l'histoire d'une capitulation », *L'Expansion* - 1 avril 2015.
- Baudry B. (2003), *Économie de la firme*, Paris, La Découverte, «Repères», p. 128.
- Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kerbouch J.-Y., Kuhn A., Moulin Y. (2006), «Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation », Document d'études n° 119, DARES, octobre.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».

Beaupré D. et al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 14, p. 77-140.

Bonnivert S., Renier N., Rovive B., Khaufclair V. (2004), «Le réseau et la régulation sociale », *Rapport synthèse de recherche, Lentic*, Université de Liège.

Bories-Azeau I., Loubes A., Esteve J.-M. (2008), « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes », *Actes du XIXème congrès AGRH*. Dakar.

Bories-Azeau I., Loubes A. (2013), « L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? », *Management & Avenir*, n° 59, p. 157-175.

Bories-Azeau I., Defelix C., Loubes A., Uzan O. (coord.) (2015), *RH, RSE et Territoires*, Paris, Vuibert, collection AGRH.

Boyer L., Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, Paris : EMS.

Cohen D. (2006), *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil, « La république des idées ».

Condomines et al., (2015), « Quand la gouvernance écosystémique met en dialogue acteurs et territoires » in Bories-Azeau I. et al. (coord.), *RH, RSE et Territoires*, Paris, Vuibert, collection AGRH, p. 216-237.

Daumas J.-C., Lescure M. (2014), « Les territoires de l'entreprise ? », *Entreprises et histoire*, n° 74, p. 6-21.

Defélix C., Colle R., Rapiou M.-T. (2007), « Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale », *Actes du XVIIIème congrès AGRH*, Montpellier

Defélix C., Degruel M., Le boulaire M. & Retour D. (2013), « Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », *Management & Avenir*, n°59, p. 120-138.

Dietrich A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 5, p. 30-38.

Dietrich A., Pigeyre F. (2014), « Disparition ou rééchantement ? La fonction RH à l'horizon 2020 » in Barabel M., Meier O., Perret A. (2014), *A quoi ressemblera la fonction RH demain*, Paris, Dunod p. 114-120.

Dupuis J.-C. (2007), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 159-175.

Freeman R.-E. (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, M.A. Pitman.

Galambaud B., Leon E. (2014), « Une nouvelle ambition, gage d'avenir » in Barabel M., Meier O., Perret A. (2014), *A quoi ressemblera la fonction RH demain*, Paris, Dunod p. 97-100.

Gaudin T., 2010 « Risque et prospective », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement* n°57, p. 92-98.

Gazier B. (1999), « Employabilité : concepts et politiques », *InforMISEP*, n° 67/68, p. 38-51.

Greenwood M. (2007), « Stakeholder engagement : Beyond the myth of Corporate Responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, p. 315-327.

Grimand A., Martin F. (2015), "Le territoire, nouvel espace d'action et d'apprentissage pour la GPEC : une étude de cas longitudinale" in Bories-Azeau I. et al. (coord.), *RH, RSE et Territoires*, Paris, Vuibert, collection AGRH, p. 161-183.

Hommel T. (2006) , « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle », *Entreprises et Histoire*, n° 45, p. 20-38.

Loufrani-Fedida S., Saint-Germes E. (2015), « Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis », *@GRH*, n° 15, p. 99-125.

Mazzilli I. (2011), « Les dispositifs de GRH territoriale : d'une logique de transposition à la construction d'un modèle nouveau ? » *Actes du XXIIème congrès de l'AGRH*, Marrakech.

Mazzilli I. (2015), La GRH en contexte interorganisationnel : état des lieux, enjeux et voies de recherche in Bories-Azeau I., Defelix C., Loubes A., Uzan O. (coord.) (2015), *RH, RSE et Territoires*, Paris, Vuibert, collection AGRH, p. 184-215.

Mazzilli I. (2016), « Dans les rouages de la GPEC territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative », *@GRH*, n° 18, p. 39-63.

Mazzilli I. , Pichault F. (2015), « La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction », *Management International*, Vol.19, n°3, p. 31-46.

Mendez A., Mercier D. (2006), « Compétences clefs des territoires : le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, 32, 164, p. 253-275.

Mercier S. (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, n° 33, p. 142-156.

Naedenoen F., Pichault F. (2012), « Restructurations d'entreprises et reconversion territoriale Vers une institutionnalisation adaptative », *Revue française de gestion*, n° 220, p. 133-147.

Raulet-Croset N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 137-150.

Sobczak A., Berthoin-Antal A. (2010), « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches », *Management & Avenir*, n° 33, p. 116-126.

Uzan O. (2013), « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », *Revue Management et Avenir*, n°59, p. 194-210.

Uzan Odile, Bonneveux Elise, Bories-Azeau Isabelle, Condomines Bérangère,

Delattre Miguel, Houessou Benjamin, Hulin Annabelle, Loubes Anne, Raulet-Croset Nathalie (2017), « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°103, p. 20-39.